سلسلة المدير الممارس

دليل الأفكار العملية

حافظ على مهنتك على المسار الصحيح

عشرون إستراتيجية للنجاح

كريغ تشابيلو

جين بريتين ليسلي

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





حافظ على مهنتك على المسار الصحيح

عشرون إستراتيجية للنجاح


mohamed khatab



حافظ على مهنتك
على المسار الصحيح

عشرون إستراتيجية للنجاح

تأليف

كريغ تشابيلو

جين بريتين ليسلي

نقلته إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Keeping Your Career on Track
Twenty Success Strategies
Craig Chappelow and Jean Brittain Leslie
Copyright © 2001 Center for Creative Leadership
ISBN 978-1-882197-61-3
All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع مركز القيادة الإبداعية. شمال كرولينا. الولايات المتحدة الأمريكية.

© العبيكان Obeikan 2009 - 1430

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٍ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

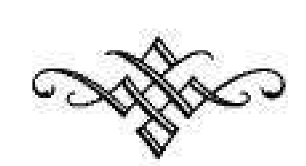
تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع **الصفحة**



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

لا يقلق المديرون الذين يحققون أهدافاً مهنية مهمة من الفشل أو الخروج عن المسار المهني غالباً. غير أن الرضا الذاتي لا يكون كالنجاح المستمر. فلدى كثير من المديرين التنفيذيين المتميزين بأدائهم نقاط عمياء يتجاهلونها طالما أنهم يحققون أهداف نشاطاتهم التجارية. الشراك التي تؤدي إلى الفشل المهني تكمن عادة بين خمس كفاءات قيادية: العلاقات الشخصية المتبادلة، وبناء الفريق وقيادته، وتحقيق النتائج، والتكيف مع التغيير، وامتلاك توجه وظيفي واسع وفعال. ويمكن أن ينحرف المديرون الذين يعتمدون على أي من هذه المهارات على حساب الأخرى، أو الذين يتجاهلونها، عن مسار مهنتهم عندما يرتقون من دور تقني إلى دور إداري. ويعتمد إحراز النجاح القيادي والاستمرار فيه إلى حد بعيد على تطور قدرات المدير واستخدامه لكل من هذه المهارات.



الخبر السيئ: الفشل يحدث

درس مركز القيادة الإبداعية (CCL) الفشل الإداري والخروج عن المسار المهني الصحيح على مستوى أمريكة الشمالية وأوروبة منذ عام ١٩٨٣. وعيّن، عبر مقارنة المديرين الناجحين والفاشلين، عوامل محددة تؤدي إلى النجاح، وعوامل أخرى تحرف المهن التي كانت ناجحة عن مسارها الناجح. ويمكن للمديرين الذين يدركون تلك العوامل، ويجرون تقويماً ذاتياً نزيهاً لمهاراتهم القيادية، أن يقطعوا شوطاً بعيداً في المحافظة على التقدم المهني في الاتجاه الصحيح.

ماذا يقصد مركز القيادة الإبداعية (CCL) «بالنجاح» و«الفشل»؟ تُعرّف أبحاثه المدير الناجح بالشخص الذي وصل في الحد الأدنى إلى مرتبة مدير عام، ويبقى في نظر كبار المديرين التنفيذيين مرشحاً مرجحاً للترقية. المدير الفاشل هو شخص طُرد من عمله، أو أنزلت مرتبته، أو بلغ أدنى مرتبة في مهنته بعد أن وصل إلى مرتبة مدير عام. ومن المهم ملاحظة أن المؤسسات ترى المديرين الفاشلين بوصفهم يمتلكون إمكانية كبيرة للترقية، وسجلات مهنية مثيرة للإعجاب، ويحتفظون بموقع قيادي راسخ - قبل أن يفشلوا ويخرجوا عن المسار المهني. ولا تشير كلمة فاشل إلى أشخاص بلغوا القمة في التسلسل الهرمي لشركتهم، أو إلى مديرين اختيروا ليبقوا في مرتبة معينة.

تمت ملاحظة خمس سمات أساسية في المديرين الفاشلين. فالقادة الذين فشلوا:

١- يعانون مشكلات في العلاقات مع الأشخاص الآخرين.

٢- يخفقون في توظيف أفراد الفرق، وبنائها، وقيادتها.

٣- يعجزون عن تحقيق أهداف النشاط التجاري.

٤- يعجزون عن إحداث التغيير أو لا يرغبون فيه.

٥- يفتقرون إلى توجه وظيفي عريض.

الخبر الجيد: النجاح يحدث أيضاً

مثلما توجد مؤشرات واضحة على الفشل، هناك أيضاً سمات أساسية ترتبط بالمديرين الناجحين. فالقادة الناجحون:

١- يقيمون علاقات قوية.

٢- يوظفون أفراد الفرق، ويبنونها، ويقودونها بنجاح.

٣- يمتلكون سجلات أداء متميزة.

٤- يتكيفون ويتطورون أثناء التحولات والمراحل الانتقالية.

لعلّك تلقيت تغذية راجعة عن أدائك تصفك بطرق مشابهة. يزودك هذا الدليل الإرشادي باستراتيجيات لتطوير هذه السمات الأربع للقادة الناجحين.

مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة

تميز القدرة على العمل مع الآخرين بكل وضوح المديرين الذين نجحوا عن أولئك الذين فشلوا. فالمديرون الذين يتصفون بالمهارة في العلاقات الشخصية المتبادلة - لأنهم يمتلكون المقدرة على بناء علاقات فعالة وإدارتها - يوصفون بشكل روتيني أيضاً من الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين بأنهم مستمعون جيدون، ومتعاونون، ويدعمون أفكار الآخرين، وجديرون بالثقة، ومتمسكون

بالمبادئ الأخلاقية. تأمل هذه القصة المأخوذة من دراسات مركز القيادة المبدعة (CCL) المتعلقة بالفشل، عن مدير أظهر إحساساً قوياً بالتواصل مع الآخرين، وعُدّ قادراً على بناء علاقات قوية:

تركت إحدى الموظفات المكتب منذ مدة لتتزوج، وجمع القسم مبلغاً من المال لشراء هدية زفاف لها. اقترح المدير شراء سكين مزخرفة لتقطيع «الكاتو» لأنه تلقى واحدة يوم زفافه، واستخدمتها العائلة في جميع المناسبات والحفلات، وهي تذكره دائماً بيوم زفافه وكم أحب زوجته حينها (ولا يزال). تأثرت الموظفة بهذا الشعور المفعم بالعاطفة والانفتاح والصراحة، وأعجبت فعلاً بقيمة الهدية، بل تجاوز تقديرها التوقعات. وأنا متيقن أن ولاءها للشركة والمدير قد ازداد بالنتيجة.

السبب الأكثر شيوعاً للفشل هو عدم القدرة على التواصل مع الآخرين بطرق مثمرة. ويوصف المديرون الفاشلون الذين يعجزون عن إقامة علاقات قوية بأنهم يتسمون بتبلد الحس، والرغبة في التفوق على الآخرين، والاستبداد، والانتقاد، وسرعة الغضب، والغطرسة، والاستغلال.

توضح القصة الآتية كيف يضاعف مدير، تجاهل عوامل العلاقات الشخصية المتبادلة في القيادة، احتمال الفشل والانحراف عن المسار المهني الصحيح عبر إساءة إدارة العلاقات الشخصية المتبادلة:

إنه مفكر استراتيجي عظيم لديه معايير أخلاقية سامية، إلا أنه يتهجم على الآخرين؛ ولا يمكنه إقامة علاقات مبنية على الثقة. صحيح أنه ذكي جداً، غير أنه يتفوق عبر الحط من قيمة الآخرين. وهو تعسفي، يكره أصحاب الفكر المستنير. ويتصّيد بالغريزة أخطاء الناس. حاول كثيرون العمل على إصلاح هذا الخلل المعيب في شخصيته لأنه يتمتع بمهارات استثنائية، ولكن دون جدوى على ما يبدو.

تطوير مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة.

من الأسباب التي تجعل الافتقار إلى مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة يبرز بشكل كبير في الفشل الإداري، صعوبة تغيير السلوك المرتبط بتلك المهارات. ولكن ذلك ليس مستحيلاً. وعلى العكس مما يظنه بعض المديرين فهو لا يتطلب «عملية زرع للشخصية». بل مجرد تقويم صادق ونزيه للسلوك وخطة لتحسين سلوكيات معينة لإقامة العلاقات الشخصية مع الآخرين في حالات محددة.

١ اختر شخصاً يحفزك لتحسين علاقاتك الشخصية.

كيف ستصف مهاراتك في إقامة العلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين؟ هل زودك زملاؤك أو مديرك أو نظراؤك أو مرؤوسوك أو زبائنك بتغذية راجعة تتعلق بمقاربتك للعلاقات الشخصية المتبادلة؟ ماذا قالوا؟ هل يتضايق الآخرون في لقاءاتهم معك؟ هل يندر أن يُطلب منك الدعم، أم يسارع الزملاء والمرؤوسون دون تردد إلى طلب وجهات نظرك وموافقتك؟ هل تغضب بسرعة؟

اختر مكاناً، ووقتاً، وحالة، ومدة معينة، لتتدرب فيها على سلوكك الجديد. قل مثلاً: «سوف لن أقاطع ماري أثناء جلسة الأسئلة والأجوبة في اجتماعات الموظفين صباح الثلاثاء». لا تقلق من حقيقة أن هذه الإستراتيجية تبدو محدودة جداً لحل تلك المشكلة الكبيرة. إذ تنبع قوتها من تطويرك لخطط فردية للتفاعل مع كل شخص تحتاج إلى تحسين علاقتك معه، ومن وضع أولويات تحول تغييرات سلوكية كبيرة إلى أجزاء يمكن التعامل معها.

تحذير:

- لا تضع خطة غير محددة. فوضعك خطة «سأكون شخصاً أفضل» لن تجدي نفعاً لأنها لا توجه سلوكاً محدداً تستطيع تغييره.
- لا تكن ضحية للرؤية الضيقة. فقد ترغب في التركيز على أهم قضية لديك، ولكن لا تنس وضع خطة تفاعلية محددة مع الأشخاص الذين تتصل بهم كلهم.

١ اعتمد على علاقاتك الحالية.

يعد تحديد موعد على الغداء مع كل واحد من مرؤوسيك في كل أسبوع للتعرف عليهم بشكل أفضل فكرة ممتازة. ولكن ما هو شعورهم تجاه ذلك؟ فقضاء استراحة الغداء مع المدير هو آخر شيء يريدون فعله. من الأفضل لك انتهاز فرصة التفاعلات والعلاقات التي كونتها مسبقاً بطريقة منتظمة. يمكنك تغيير رأي الآخرين بمهاراتك في العلاقات الشخصية المتبادلة عبر تغيير سلوكك أثناء التفاعلات القصيرة، والصادقة، والمباشرة معهم. كن يقظاً، وصادقاً، ومنفتحاً. اسأل عن آراء الآخرين، وكيف يمكنك مساعدتهم في إنجاز عملهم، واستمع لما يقولون.

تحذير:

- ابتعد عن الكذب والخداع. لا تستخدم عبارات المجاملة العتيقة مثل: «كيف حال العائلة؟» إلا إذا كنت على علم بأسماء الأطفال، وحتى مهنة أو اهتمامات الزوجة (أو الزوج). وإذا سألت سؤالاً فكن مستعداً لسماع الإجابة.

- لا تفرض الألفة (و«رفع الكلفة») فرضاً. فقد لا يرغب زملاؤك ومرؤوسوك بالحديث عن حياتهم الشخصية. وربما ينحصر ما يريدونه في مجرد تفاعل أكثر متعة معك في مكان العمل.

٣ أظهر التعاطف مع الآخرين.

إن مرؤوسيك وزملاءك ومديرك، بشر كلهم يستحقون احترامك وتعاطفك. استمع من دون إصدار أحكام، ولا تقاطع الآخرين في منتصف حديثهم. خذ مشاعر ووجهات نظر الآخرين في الحسبان. إذا كنت تتحدث إلى أحد مرؤوسيك كن واعياً بعلاقة السلطة بينكما، وما يمكن أن تتركه من تأثير على التفاعل.

تحذير:

- لا تستخدم الدعابة بشكل غير لائق. فقد يقدر صديقك المقرب عباراتك اللاذعة وتعليقاتك الساخرة ولكن زملاءك ومرؤوسيك ربما لا يفعلون ذلك.
- لا تفضح الأحاديث الخاصة. فإذا أخبرك أحد بسرّ فحافظ عليه. فإذا أذعت الأسرار ستفقد اثنتين من السمات الجوهرية للقيادة: المصداقية والثقة.

٤ تعلّم الإصغاء.

لا يعد الاستماع مماثلاً للإصغاء. اترك بريدك الإلكتروني وأوراقك وركز على الشخص الذي يتحدث إليك. افصل رأيك في الشخص عما يقوله. اطرح أسئلة لتتأكد أنك تفهم ما قاله. ضع ملاحظات لتساعدك على التذكر.

تحذير:

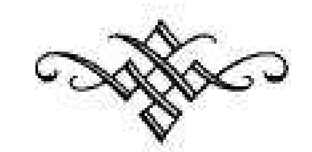
- لا تكن مستمعاً سلبياً. ركز انتباهك. فسر ما تسمعه ولا تتركه «يدخل من أذن ويخرج من الأخرى». شارك في الحديث دون أن تحتكره.
- لا تخرج عن سياق الحديث. التزم الموضوع. وعندما تسمع عبارة غامضة ومراوغة، دوّن ملاحظة، وعُد ثانية للإصغاء.

٤ اظهرْ التعاون.

لكل شخص تجارب وأولويات مختلفة فيما يتعلق بجمع المعلومات وتقاسمها، وهذا قد يؤدي إلى تحديات في الطريقة التي نتعاون بها. كن مستعداً لتقاسم معلوماتك ومشاعرك مع الآخرين (خصوصاً الزملاء والأنداد) لتحقيق أهداف ذات منفعة مشتركة. قدم المعلومات بشكل واضح ودقيق، وشارك الآخرين في صنع القرارات.

تحذير:

- لا تترك عملية صنع القرار سرية. فإذا جمعت حقائق جديدة تقودك إلى قرار جديد أو تغيير الوجهة، تقاسمها مع الآخرين بحيث يستطيعون فهم كيف توصلت إلى ذلك القرار.
- لا تتعاون مع الآخرين في كل شيء. فالقيادة تتعلق بصنع القرارات من جهة، وبلوغ الإجماع من جهة أخرى - والتمتع بحكمة الفصل بينهما.



قيادة الفريق

إن تغيير بؤرة الاهتمام من أداء العمل بنفسك إلى توظيف أولئك الذين ينجزونه تحت توجيهك وقيادتهم يعد خطوة كبرى، إن لم تكن قفزة عريضة. وفي سبيل القيام بهذه الخطوة بطريقة ناجحة، أنت بحاجة إلى مهارات جديدة وتعريف موسع للنجاح. المعيار الأساسي يظل على حاله، ولكن على مستوى المدير العام، تعد قيادة الفريق مقياس الإنجاز. فالقادة الناجحون يشكلون الفرق الفعّالة ويقودونها، ويوصفون بالبراعة في التواصل مع الفريق، وتحفيزه، وتحديد مهماته، واختيار أعضائه القادرين على العمل معاً وتحقيق النتائج، ووضع أهداف واضحة، وتوقعات الأداء. تأمل هذه القصة لمدير يمتلك مهارات فعّالة في بناء الفريق وقيادته:

لم يكن فريق عملنا جيداً على الرغم من امتلاكنا لهدف مشترك. فقد كان التواصل، والتغذية الراجعة، وسلوك الفريق على مستوى متدنٍ. ساعد قائد الفريق على وضع معايير جديدة عبر ضم شخص من الخارج للعمل على تسهيل إنجاز المهمات ومساعدة الأعضاء على تحسين التواصل والانفتاح والتحرر من الانحياز والأحكام المسبقة. وافق الفريق على هذه المعايير ودعمت الاجتماعات اللاحقة ذلك الرأي. وأنشأ القائد أيضاً نظام مكافآت قائماً على تحقيق أهداف الفريق. شهد عمل الفريق تحسناً لأن أعضاءه فهموا أن الهدف يهم الجميع دون استثناء.

تستخدم المؤسسات الموظفين لامتلاكهم صفات مميزة مثل: الذكاء، والاستقلالية، والدافع المحفز، والحسم، والطموح. كما أنها ترقي موظفيها للأسباب نفسها في الحالة النموذجية. ولكنك عندما تبلغ مرتبة رفيعة لن يعود من المقبول الحصول على النتائج بأي ثمن. فأنت بحاجة إلى ممارسة قدر أكبر من التأثير والنفوذ وقدر أقل من التحكم والسيطرة.

ويوصف المديرون الذين يعرضون أنفسهم لخطر الفشل والانحراف عن المسار الصحيح بأنهم يتجنبون الصراعات، ويعجزون عن تحفيز الآخرين، وينسبون الفضل لأنفسهم فقط، ولا يرغبون في تقاسم السلطة.

تصف هذه القصة مديراً أثر عجزه عن قيادة الفريق بأسلوب فعال تأثيراً سلبياً في أدائه:

تمثلت مهمة الفريق في تطوير شبكة الهاتف الجديدة للمؤسسة. فقد كانت تواجه صعوبات في تطوير النظام وتنسيقه، لذلك وضع قائد الفريق قواعد أساسية، بأسلوب مهدد إذا جاز التعبير، تقتضي بأن تحول كل التقارير إليه. ولا يسمح لأعضاء الفريق بالتصرف دون استشارته وأخذ موافقته على العمل. نتيجة لذلك كله انخفض أداء الفريق. وتنافس أعضاؤه بطريقة سافرة. وعرقلت الخلافات التواصل والاتصال بينهم، مما أخر كثيراً تنفيذ النظام وأدى إلى ارتفاع تكاليف الصيانة عند التشغيل.

تطوير المهارات اللازمة لبناء فريق فعّال وقيادته.

تعد الفرق مكونات أساسية لكثير من المؤسسات التي تتميز بارتفاع مستوى الأداء. فإذا أردت أن تبقى ناجحاً في دورك القيادي عليك تكوين/ وقيادة الفرق التي تستطيع أن تحدد مهماتها، وتعمل بأسلوب جماعي وفعال، وتتمكن من بلوغ الأهداف. سوف تساعدك الإستراتيجيات الآتية على بناء هذه المهارات:

ما نوع التغذية الراجعة التي تلقيتها من زملائك أو مديرك أو نظرائك أو مرؤوسيك أو زبائنك عن قدرتك على بناء الفريق وقيادته؟ هل يرونك قادراً على اختيار الأعضاء المناسبين للفريق؟ هل توصف بقدرتك القوية على التحفيز، وتقاسم مهمة القيادة؟ هل وصفك الآخرون بأنك غير راغب بتقاسم المسؤولية؟

٣ حدد ما الذي يحفّز مرؤوسيك.

المسألة لا تتعلق دائماً بالراتب أو الأجر. إذ يستمتع بعض العاملين بالتعاون مع زملائهم، في حين يستمتع غيرهم بحرية العمل بأسلوب مستقل مع حد أدنى من الإشراف. فكّر بالأوقات أو المشروعات التي عمل فيها أحد مرؤوسيك بأعلى مستوى من الأداء. أسأل أعضاء الفريق عما يحفّزهم. سجل القيمة التحفيزية لكل عضو فيه، ثم ابذل ما بوسعك لابتكار فرص تحفيزية تناسب تلك القيم.

تحذير:

- لا تعد بأكثر مما تستطيع تقديمه. إذا تمثل حافز أحد أعضاء الفريق في فرصة الحصول على مكتب مستقل، لا تعده بتحقيق مطلبه إن لم تكن قادراً على ذلك. فمصداقيتك -بوصفك قائداً- على المحك.
- لا تنس المكافآت المعنوية. العلاوات والحوافز المادية وسيلة فعالة عندما تكون ممكنة. لكن الاعتراف العلني بإنجاز مهمة صعبة يعد محفزاً قوياً يتجاهله القادة أحياناً.

٣ ساعد فريقك في وضع رسالة واضحة وتيّقن أن كل عضو في الفريق قد فهمها.

هل تستطيع تحديد رسالة فريقك الآن؟ إذا لم تكن واضحة في عقلك فيمكن أن تصدر إشارات مشوشة لفريقك تحرفه عن الوجهة المطلوبة. يجب أن تكون قادراً على ذكر الرسالة لفريقك في جملة واحدة أو جملتين. وأن تكون واضحة وموجزة ومتطورة بحيث يستطيع أعضاء الفريق ربط مهماتهم برسالة الفريق.

تحذير:

- لا تفرط في استخدام المصطلحات الصعبة. استخدم لغة الحياة اليومية التي تكون مرتاحاً معها لتعريف رسالة الفريق ونقلها إلى أعضائه.
- لا تتجاهل «معايير» الفريق - الأساليب المقبولة للسلوك، والتفاعل، والعمل الجماعي. طبق معايير الفريق في أفعالك وأعمالك. كن نموذجاً يحتذى مثاله.

٤ وظف الأشخاص القادرين على الإسهام والمشاركة في مجموعتك بأساليب مختلفة.

طغت الكتابات التي تتناول التنوع العرقي والجنسي على فوائد تنوع الشخصية والمهارة. حاول تشكيل فريق متوازن ومتكامل. حللْ أهداف فريقك وحدد أنواع المهارات والمعلومات والقدرات الضرورية لبلوغ تلك الأهداف. رتب إجراء مقابلة مع أعضاء الفريق الحاليين والمرشحين، وتفحص معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم المفيدة لأداء مهمات الفريق. اختر أعضاء الفريق الذين تتكامل مهاراتهم وتنسجم قدراتهم مع حاجة الفريق، أو اعمل على تطويرها.

تحذير:

- لا توظف الذين يشبهونك فقط. لربما تكون مهندساً، لكن فريقاً من المهندسين يمكن أن يفاقم نقاط الضعف بدلاً من أن يسدّ الثغرات. فالمديرون الذين يعانون من صعوبة في قيادة الفرق كثيراً ما يختارون الأعضاء من ذوي التخصصات المشابهة لتخصصهم.
- لا تتجاهل المدخلات التي يزودك بها فريقك. التمس النصيحة من أعضاء الفريق وشاركهم في القرارات -المتعلقة بالاختيار على وجه الخصوص- عندما يكون ذلك ممكناً.

٩ تعامل مع الموظفين الذين يسببون المشكلات بأسلوب مباشر وفي الوقت المناسب.

لا يوجد دائماً حل سريع لمشكلات الموظفين المتعلقة بالأداء. ونادراً ما تحل من تلقاء نفسها. فإذا ما هدد سلوكُ أحد مرؤوسيك أو نقصُ مهاراته نجاحَ فريقك، فأنت بحاجة إلى مساعدة موظفك على تجاوز مشكلته قبل أن يتهدد مشروع آخر. تشاور مع قسم الموارد البشرية إذا كان ذلك ضرورياً.

تحذير:

- لا تواجه الموظف المعني من دون أدلة دقيقة وموثقة.
- لا تبالغ بردة الفعل بطرد الموظف قبل إجراء بعض الدورات لتطوير الأداء.

١٠ مكّنْ فريقك وتقاسم السلطة معه.

دعّ أعضاء الفريق يعملون في المشروعات التي تعتقد أنهم قادرون على العمل فيها. حاول زيادة تعقيد المهمات الموكولة إليهم طالما تشعر أنهم يمتلكون فرصة جيدة للنجاح في أدائها. قدم لهم توجيهاً إرشادياً كافياً وتابع عملهم من وقت لآخر لتعرف مدى التقدم. اطلب من الأعضاء أن يقترحوا أساليب مناسبة لتحسين طرق إنجاز العمل.

تحذير

- لا تبق أعضاء الفريق مرتبطين بالوظائف والمسؤوليات نفسها. فإذا لم يستطع أعضاء الفريق استكشاف وجهات نظر جديدة فربما يفقدون ولاءهم للفريق الذي سيتأثر أداءه.
- لا تنس أن تكافئ الفريق علناً على إنجاز المهمات، أو تجاوز المراحل، أو تحقيق الأهداف.

تحقيق النتائج

الأمر بسيط. ترقي المؤسساتُ المديرين الذين ينجحون في انجاز العمل. لكن الإنجاز لا يقتصر على مهمة واحدة فقط -بل هو سجل من الأداء الاستثنائي المستمر الذي يعد مفتاح النجاح المهني والقيادي. ويمكن أن يوصف المديرون الناجحون الذين يحققون النتائج بالتفوق في الأداء، وبالسجل المستمر والمتواصل من النجاح، والقدرة على إنجاز المهمات، والتقدم الثابت، وعدم الخوف من تحمل المسؤولية.

توضح القصة الآتية كيف يمكن استخدام المهارات القيادية الاستثنائية لإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج:

كانت الأهداف تتحدى القدرات أصلاً، ومن ثم زادت تحدياً. وخشي القائد من تأثر المعنويات سلباً، وهذا قد يضر بمقدرتنا على بلوغ الهدف. كان الأعضاء يشكّكون بالهدف الأصلي. وعقد القائد اجتماعاً مع أعضاء الفريق كلهم، وأبلغهم بإمكانية تحقيق الهدف ولماذا. ثم طلب منهم تحديد يوم ٣١ كانون الأول موعداً افتراضياً والتظاهر بتجاوز الهدف. سألهم عن شعورهم؛ عن الشعور بالنجاح. تحدث أعضاء الفريق عما فعلوه في الأشهر الماضية لبلوغ الهدف. تفجرت طاقاتهم وأدركوا أنهم قادرون على تحقق الهدف الموضوع. فارتفعت المعنويات وزاد الحماس. لقد تجاوزنا الهدف.

يبدو الأداء الضعيف عاملاً واضحاً وراء الفشل. فعلى الرغم من كل شيء، إذا لم تنجز العمل، فمن المحتمل ألا تحتفظ بوظيفتك -على الأقل ليس مدة طويلة. لكن الأقل وضوحاً هو كيف يتراجع أداء كبار المديرين التنفيذيين الذين يتمتعون بسجل مهني ناجح. يبالغ بعض المديرين في تركيز الانتباه على الترقية، ويحصرون تفكيرهم في الوظيفة الآتية التي يتطلعون إليها

ويفشلون في أداء العمل الحالي. يوصف المديرون الذين يفشلون لأنهم عجزوا عن تحقيق أهداف النشاط التجاري بأنهم أقل حماساً لبذل الجهد، ويسعون إلى الترقية، وتغلبهم العواطف بسهولة، ويعجزون عن المتابعة، ويغالون في مطامحهم. تأمل هذا الوصف لمدير عجز عن تحقيق أهداف العمل:

كان لدينا مشروعاً ضخماً - بل هو مشروعنا الأكبر. لكن تأخر إنجازه، وكلف مئات الآلاف من الدولارات لأننا عجزنا عن تأمين طاقم العاملين والأنظمة المطلوبة في الوقت المناسب. وتلك مسؤولية المدير.

تطوير القدرة على تحقيق النتائج

عندما ترقي المديرين التنفيذيين إلى مراتب أعلى في مؤسستك، يجب أن تغير دورك من المساهم الفردي إلى ذلك المرتكز على التأثير وعمل الفريق الجماعي. فيصبح بلوغ أهداف العمل أشد صعوبة نظراً لتراجع سيطرتك على المكونات الأساسية من المهمة -يجب عليك تنفيذ الإستراتيجية وإنجاز الأهداف عبر توجيه الآخرين وتشجيعهم على العمل على المكونات والعناصر الأساسية. ويمكن أن تساعدك الاستراتيجيات الآتية على إنجاز ذلك التحول ومواصلة نجاحك.

١٠ اجعل معيار تقويم أدائك رسمياً ونظامياً

طور مع مديرك معياراً محدداً وقابلاً للقياس بحيث تستطيع أن تفهم كيف يقاس أداؤك. يمكنك أيضاً أن تفحص وثائق الشركة -مثل تلك

> هل يمكن للعجز عن تحقيق النتائج أن يهدد مهنتك؟ هل تلقيت تغذية راجعة من زملائك أو رئيسك أو أندادك أو مرؤوسيك أو زبائنك، تفيد أن أداءك لا يرتقي إلى المستوى المتوقع؟ هل تجد من الأصعب تحقيق نتائج جيدة وفي الوقت المناسب بعد أن بلغت موقعاً رفيعاً على سلم القيادة؟

المتعلقة بالمسؤوليات التي تشملها الوظيفة، وتفاصيل المشروع- لتحدد كيف تقيس مؤسستك مستوى الأداء. يجب عليك أن تفهم بالضبط كيف سيقاس مستوى أدائك، وهل ستمتلك الموارد الضرورية للنجاح، ما هي العقبات التي قد تعترض طريقك، ونوع التغذية الراجعة، والتقويم الذي ستتلقاه.

تحذير:

- لا تعتمد على تقويمات الأداء الرسمية فقط. فمراجعات الأداء معروفة بقصورها. التمس التغذية الراجعة من مديرك، وزملائك، ومرؤوسيك، وزبائنك.
- لا تقبل مقاييس الأداء التي لا تتصل بأهداف الشركة ورسالتها. إذا لم تجد الصلة، اعمل مع مديرك لجعلها أوضح.

١٢ طور مصادر التقويم غير الرسمية

التمس التقويم باستمرار. اسأل مديرك والآخرين بصورة دورية: «هل أعمل بطريقة صحيحة وباتجاه الأهداف المحددة؟». يمكن بعد عقد أحد الاجتماعات، عندما تعود إلى المكتب مع أحد زملائك أن تسأله: «كيف سار الاجتماع برأيك؟ ما كان بمقدوري أن أفعل لتحسين أدائي؟».

تحذير:

- لا تطلب التغذية الراجعة قبل أن تضع أهدافك التطويرية. فأنت تريد التغذية الراجعة التي ستساعدك على بلوغ أهدافك، ولا يمكنك طلبها ما لم تكن تعرف هذه الأهداف.
- لا تنس أن تطلب التغذية الراجعة من العائلة والأصدقاء. إذ يمكن أن يقدم الأشخاص من خارج نطاق العمل وجهات نظر قيّمة عن

أدائـك. ولأنهم خارج العمل، يمكنك تجريب سلوكيات جديدة مع العائلة والأصدقاء من دون مخاطرة «سياسية».

١٢ تحمل مسؤولية تطويرك الذاتي

بعد أن حددت ما يلزم لتحقيق النتائج في عملك الحالي، قوّم مهاراتك ومعرفتك وقدراتك. استخدم التغذية الراجعة التي تتلقاها وتقويمك الشخصي لتعين بدقة أين تكمن مواطن القوة والضعف فيما يتعلق بمتطلبات وظيفتك. صمم «بطاقة تقرير» وامنح نفسك درجة أو علامة في مجال كل مهارة. تشاور مع مديرك ومع إدارة الموارد البشرية، إن أمكن، لمعرفة المصادر المساعدة على تطوير المجالات التي تعاني وجود مواطن ضعف فيها.

تحذير:

- لا تنس أن تجهز الدعم. فأنت بحاجة إلى أشخاص قادرين على أعطائك تغذية راجعة عن تقدمك، ومساعدتك على ابتكار حلول للمشكلات التنموية، وتشجيعك عندما تصبح التحديات مشكلات صعبة.
- لا ترفض المهمات خشية الفشل. فالأخطار توجِد تحديات تزيد قدراتك وتساعدك على تطوير مهارات جديدة. حتى الفشل يمكن أن يكون فرصة للتعلم، مع أنك لا تريد تحويله إلى عادة.

١٢ ضع أهدافاً وأولويات واضحة .

إذا انتظرت الحماية التامة والكمال المثالي فقد تصيب تطورك القيادي بالشلل. يمكنك تقليص المخاطر إلى الحد الأدنى عبر تحديد هدف واضح، وترتيب أولوياتك، وتنظيم أساليبك. تيقنّ أنك تفهم كيف يقيس مديرك ومؤسستك الأداء، ثم حاول تلبية تلك المعايير عبر أفعالك وأعمالك.

تحذير:

- قضاء ساعات طويلة في العمل والانشغال المفرط بأدائك المهني لا يماثلان اتخاذ الخطوات العملية والإجرائية. فإقامة توازن بين حياتك المهنية وحياتك الشخصية ستؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة إنتاجيتك والحفاظ على نجاحك.
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد. قرر ما هي المهمات الأكثر أهمية لبلوغ هدفك وأنجزها أولاً. تذكر قاعدة ٨٠/٢٠ القديمة: ٢٠ ٪ من جهودك تحقق ٨٠ ٪ من هدفك. حدد ما تعني نسبة العشرين بالمئة لك، ورتب أولوياتك وفقاً لها.

١٥ ركز على المهمات الحالية.

لا بأس في تركيز خطتك التطويرية على مهاراتٍ ستحتاجها في عملك، ولكن لا تنس وظيفتك الأساسية. ركز على ما تريد إنجازه في كل يوم لتقترب من بلوغ أهدافك الشخصية، وأهداف الفريق والمؤسسة. قارب بين الوظائف، استكمل المهمات التي لم تنجز بعد، اعمل على تحدي مرؤوسيك وتنمية قدراتهم.

تحذير:

- لا تنس التفكير بأسلوب إستراتيجي وربط عملك اليومي بأهداف المؤسسة ورسالتها.
- لا تسمح لنفسك بالغياب عن نظر الإدارة العليا عبر دفن نفسك في عملك اليومي .

يفشل كثير من المديرين وينحرفون عن المسار المهني بسبب عجزهم عن التكيف أو عدم استعدادهم له. بعضهم لا يغير أسلوب الإدارة. في حين يقاوم بعضهم الآخر إجراء أي تغيير لأن نجاحهم السابق يؤكد لهم عدم الحاجة إليه، ولأنهم يخافون من احتمال أن يؤدي التغيير إلى الفشل. يوصف مثل هؤلاء المديرون بأنهم يتجنبون المخاطرة، ويكرهون رموز السلطة، ويرفضون التغذية الراجعة، ويعجزون عن التعامل مع الضغوط، ويفتقدون التفكير الإستراتيجي.

كنت أدربها. عقدنا جلسات كثيرة معاً حيث حددنا المشكلات وحاولنا الاتفاق على خطة عمل. «أقرت» ببعض المشكلات ورفضت غيرها. لم تتغير في الواقع. ربما تتغير مدة أسبوع أو اثنين، لكن ترجع إلى عادتها القديمة.

تطوير القدرة على التكيف والانفتاح على التغيير

ربما تتمثل أهم مهارة قيادية يمكنك تطويرها في الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف. العالم يتغير بسرعة كبيرة على جبهات عديدة - ابتداء بالعولمة وانتهاء بالتجارة الإلكترونية - بحيث أصبحت القدرة على التكيف السريع العملة الشائعة في المجال الإداري. فضلا عن ذلك، يعد التغيير الشخصي مهما كالتغييرات الخارجية. يتعلم القادة الناجحون

يتعلق المثال الآتي بمدير راغب عن إحداث التغييرات، ويوضح كيف يمكن لهذه السمة أن تعيق تطور قدراته ونجاحه على المدى البعيد: هل أنت معارض للتغيير؟ هل تبحث عن فرص لتعلم مهارات ووجهات نظر جديدة؟ هل تقبل أخطائك وتعترف بها وتتعلم منها؟ ما نوع التغذية الراجعة التي تلقيتها فيما يتعلق بقدرتك على التكيف وانفتاحك على التغيير؟

مــن أخطائهــم، ويتبنــون سلوكيات جديــدة، ولا يتوقفون عــن التعلم طوال حياتهــم. فإذا عانيت ولم تشعر بالارتياح عنــد إحداث تغييرات في أسلوبك القيادي، أو تبني تكتيكات قيادية جديدة، جرب هذه الاستراتيجيات:

١٢ تجاوز خلافك مع مديرك .

يحدث أي مدير جديد تغييراً في عملك، خصوصاً إذا تعودت طريقة معينة في الأداء. فإذا نشأت صراعات شخصية أو مهنية مع مديرك الجديد (أو مع مديرك الحالي)، فهناك عدة خطوات عليك اتخاذها لتهدئة الوضع. تأكد أنك تعرف ما يتوقعه مديرك منك وما تتوقعه منه. عالج كل مشكلة تؤثر في علاقتك بمديرك بوصفها أولوية. اسمح لمديرك بارتكاب الأخطاء. حافظ على قناة الحوار مفتوحة. تابع المهمة وكن جزءاً من الفريق.

تحذير:

- لا تشرع في عمل «سياسي» سافر عبر تجاوز مديرك للحصول على إجابات للنزاع بينكما. ادعم مديرك وأيد جدول أعماله علناً، لكن لا تخلط بين الدعم والتملق لكسب رضاه. احتفظ بوجهة نظرك ومواقفك - عارض بحماس لكن باحترام.

- حاول عدم التشكي من نقص التوجيه إذا لم تكن توقعات مديرك الجديد واضحة. خذ زمام المبادرة عبر التماس التغذية الراجعة، وملاحظة من حصل على ترقية في المؤسسة، والتحدث مع الزملاء الذين عملوا مع مديرك الجديد. سيساعدك ذلك في فهم ما هو متوقع منك.

١٧ عينّ مجالاً محدداً شعرت أنك عجزت فيه سابقاً عن استكمال المهمة.

كثير من المديرين الذين يواجهون المشكلات في مهنتهم مروا بأوقات صعبة في التكيف عند الانتقال من دور تقني إلى دور إداري. وتعد الأدوار التقنية موضوعية ونوعية. فهي تتصدى لمهمات قابلة للقياس، وتتطلب مقاربة مباشرة واهتماماً شخصياً، وشخصاً يوجه ويدير المهمات. أما الدور الإداري فهو ذاتي وعام، ويتعامل مع حالات غامضة، ويتطلب أسلوباً قيادياً قائماً على المشاركة، وشخصاً يدير الأفراد لا الأشياء. حدد نوع المهارات المطلوبة في دورك الجديد أو في البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، ثم ضع أهدافاً واجمع الدعم اللازم لتطوير مجالات المهارة التي تعاني ضعفاً فيها.

تحذير:

- لا تعتمد على نقاط القوة التي ارتكزت عليها ترقيتك في المقام الأول. فعندما تستند إلى مهاراتك التقنية تبقى ضعيفاً في مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة التي تعد ضرورية للقيادة العليا الفعّالة.
- لا تدع هواجسك وشكوكك في فرص النجاح تمنعك من إحداث التغييرات. التغيير عملية صعبة، حتى لأصحاب الإنجازات الرفيعة. إن تطوير مهارات جديدة يتطلب منك أن توسع قدراتك خارج «المنطقة التي تشعر بالراحة فيها».

١٨ افهم ثقافة مؤسستك.

معرفتك للكيفية التي تفكر بها مؤسستك أمر أساسي لتدعم فرضياتها وأهدافها، وهي تساعدك على تحمل التغييرات التي تحدث في كل مؤسسة بمرور الزمن. كيف تتخذ القرارات في مؤسستك؟ ما هي الافتراضات التي تضعها مؤسستك عندما تواجه التحديات وتنفذ الإستراتيجية؟ من الممكن

أن يتأثر الدور الإداري عندما يحدث تغيير في المؤسسة، مثل الاندماج أو إقامة ارتباطات جديدة. ويمكن لمديرين جدد تغيير ثقافة المؤسسة من الداخل؛ مثلما يمكن للضغوط التنافسية وبيئة العمل المتطورة أن تغير ثقافة المؤسسة من الخارج.

تحذير:

- لا تتصرف بطرق يراها الآخرون مغالية سياسياً. ولكي تبقى ناجحاً، عليك بناء الثقة بحيث تعتمد على علاقاتك الشخصية المتبادلة. وإذا عدك الآخرون مبالغاً في السياسة سيكون من الصعب بناء الثقة والحفاظ عليها.
- لا تتشبث بالطرق القديمة لإنجاز العمل عندما تتغير المؤسسة أو البيئة التنافسية. ويعد التحول من الأسلوب القديم إلى الأسلوب الجديد من أصعب المهمات التي يتبناها المدير عندما يحدث التغيير. ولن تستطيع القيام بتلك الخطوة ما لم تترك الماضي خلفك.

١٩ التمس التغذية الراجعة المستمرة.

اطلب التغذية الراجعة التي تركز على حالة بعينها، تصف سلوكك في تلك الحالة، وتنقل تأثيره. ابحث خارج العمل وداخله عن مصادر التغذية الراجعة الذين يحتلون موقعاً يؤهلهم لمراقبة سلوكك. يجب أن تتمثل مصادرك في أشخاص تثق برأيهم وتحترمه، ويدعمونك حين تجري التغييرات. التمس التغذية الراجعة التي تفيدك في معرفة طريقتك في إنجاز العمل، ولا تكتفي بوصف مدى نجاح أدائك أو فشله.

تحذير:

- لا تكتف بتلقي التغذية الراجعة دون اتخاذ الخطوات العملية اللازمة. إذا كنت بحاجة إلى إجراء تغييرات، عليك أن تتصرف بناءً على التغذية الراجعة التي تلقيتها. لا ترفضها بإلقاء اللوم على أسباب أخرى.
- لا تطلب الآراء التفسيرية. فعندما تنزلق التغذية الراجعة إلى عالم التأويل والأحكام تفقد فعاليتها. التمس الملاحظات الواقعية. اطلب التغذية الراجعة التي تصف الوضع الذي ظهر به سلوكك، وما فعلته، وكيف أثرت في مصدر التغذية الراجعة.

٢٠ طور وعياً ذاتياً.

مَيِّز ردة فعلك العاطفية على التغييرات. حافظ على معايير النزاهة والأمانة. كن مدركاً لقيمك ومرتاحاً لها؛ فربما تكون ملاذك في المرحلة الانتقالية. لا تدع النجاح يتخم نفسك الغرور - فقد يعيق شعورك بالقوة رغبتك في التعلم من الأخطاء.

تحذير:

• لا تقلل من أهمية التفكير في تطوير مقدرتك على التكيف عند التغيير. فبعض المديرين يقاومون التغيير لأنهم يشعرون أنهم مضطرون لتحقيق نتائج، وهذا يوجد لديهم إدراكاً مفاده أن التأمل مضيعة للوقت. خصص وقتاً كافياً لمراجعة أفكارك ومشاعرك المتعلقة بعملك. ابحث عن الأنماط التي ستساعدك على البقاء مرناً في وجه التغيير.

• لا تنس أن تعدل أسلوبك القيادي وفقاً للوضع. إذ يمكن أن تتراوح أساليب القيادة بين السيطرة والتحكم، حيث تتخذ القرارات بمفردك ومن ثم تفرضها على مرؤوسيك، وبين التعاون، حيث تعمل أنت وفريقك على تحديد المشكلات وحلها معاً.

قائمة التحقق من إستراتيجية النجاح

مهارات شخصية متبادلة.

- ❑ اختر شخصاً تشعر معه بالحافز لتحسين علاقتك الشخصية المتبادلة.
- ❑ عتمد على علاقاتك الحالية.
- ❑ ظهر التعاطف مع الآخرين.
- ❑ علّم الإصغاء.
- ❑ تعاون.

قيادة الفريق.

- ❑ حدد ما يحفز مرؤوسيك.
- ❑ ساعد فريقك على وضع رسالة واضحة وتأكد من أن كل عضو فيه يفهمها.
- ❑ وظّف الأفراد القادرين على الإسهام في مجموعتك بأساليب مختلفة.
- ❑ تعامل مع الموظفين الذين يثيرون المشكلات بأسلوب مباشر وفي الوقت المناسب.
- ❑ مكّن فريقك وتقاسم السلطة معه.

تحقيق النتائج.

- ❑ اجعل معيار تقويم أدائك رسمياً/نظامياً.
- ❑ طوّر مصادر التقويم غير الرسمية.
- ❑ تحمّل مسؤولية تطويرك الذاتي.

- ❑ تعلم المهارات الضرورية للوظيفة الأعلى من مرتبتك.
- ❑ ركّز على المهمات الحالية.

القدرة على التكيف والتغيير

- ❑ تجاوز خلافك مع مديرك.
- ❑ عـيّن مجـالاً محـدداً شعرت أنـك عجزت فيـه سابقاً عـن استكمال المهمة.
- ❑ افهم ثقافة مؤسستك.
- ❑ التمس التغذية الراجعة المستمرة.
- ❑ طور وعياً ذاتياً.



كتب مقترحة للقراءة

Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (1990). *Twenty-two ways to develop leadership in staff managers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

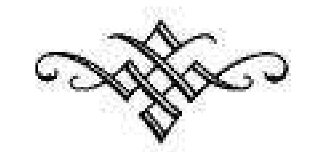
Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.

McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.). (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership.

Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62-72.



الخلفية

بدأ مركز القيادة المبدعة (CCL) استكشاف القوى الدافعة للفشل والخروج عن المسار المهني الصحيح بين المديرين التنفيذيين في أمريكة الشمالية في عام ١٩٨٣. وأجرى المركز منذ ذلك الوقت مقابلات مع مئات من كبار المديرين التنفيذيين في عدد لا يحصى من الشركات في الولايات المتحدة وأوروبة. وغايرت معظم الدراسات بين مديرين بلغوا قمة النجاح مع آخرين فشلوا وخرجوا عن المسار المهني، وذلك لفهم أنواع التطوير المطلوبة للمناصب القيادية العليا. واستخدمت نتائج هذا البحث في برامج تدريبية، وأدوات تقويمية، وفي عديد من مبادرات الموارد البشرية في عدة مؤسسات.

من اللافت في الأبحاث بقاء السمات المميزة للنجاح والفشل ثابتة ومستمرة، حتى في سياق التغيير السريع في المؤسسات والبيئات المؤسسية، وتقليص حجم القوة العاملة، وإعادة الهيكلة والبناء، و«عقد الاستخدام الجديد»، والعولمة، وانتشار الانترنت بوصفها وسيلة لممارسة النشاط التجاري.

ويبدو أن الدرس المستفاد هو أن النجاح القيادي المستمر يعتمد على تطويرك للمهارات التي يمكن أن تتنقل معك عند الترقي من الدور التقني إلى الدور الإداري. وتعد مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة، والقدرة على التكيف، وقيادة الفريق، والتركيز على النتائج، عوامل مهمة تدفع القائد قدماً إلى الأمام، وتبعده عن شرك الفشل وفخ الخروج عن المسار المهني الصحيح.



النقاط الأساسية

حدد مركز القيادة المبدعة، عبر عقد المقارنة بين المديرين الناجحين والفاشلين، عوامل معينة تؤدي إلى النجاح، وأخرى تحرف المهن التي كانت ناجحة عن مسارها الصحيح. ويمكن للمديرين الذين يدركون تلك العوامل، ويجرون تقويماً ذاتياً نزيهاً لمهاراتهم القيادية، أن يقطعوا شوطاً بعيداً نحو المحافظة على الوجهة المهنية الصحيحة.

المدير الناجح هو الذي بلغ مرتبة مدير عام في الحد الأدنى، ويبقى في نظر كبار المديرين التنفيذيين مرشحاً مرجحاً للترقية. وتصف أكثر سمات وخصائص النجاح شيوعاً القادة بأنهم:

- يقيمون علاقات قوية.
- يوظفون بنجاح أعضاء الفرق، ويبنونها، ويقودونها.
- يمتلكون سجلات مهنية بارزة لأدائهم.
- يتكيفون ويتطورون أثناء المراحل الانتقالية.

أما المدير الفاشل الذي خرج عن المسار المهني الصحيح فهو شخص بلغ رتبة المدير العام قبل أن يطرد من عمله، أو تنزل مرتبته، أو ينحدر أداؤه في مهنته. في كل حالة تقريباً، يظهر المدير الفاشل إمكانية كبيرة للتقدم، ويتمتع بسجل مؤثر من النتائج المتحققة، ويحتل موقعاً قيادياً راسخاً – قبل أن يسقط في فخ الفشل والخروج عن المسار المهني الصحيح. وقد لوحظت خمس سمات أساسية في المديرين الفاشلين. فالقادة الفاشلون:

١- يواجهون مشكلات في العلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين.

٢- يخفقون في توظيف أعضاء الفرق، وبنائها، وقيادتها.

٣- يعجزون عن تحقيق أهداف النشاط التجاري.

٤- يعجزون عن التغيير أو لا يرغبون فيه.

٥- يفتقرون إلى توجه وظيفي عريض.

يمكن للمديرين التنفيذيين الذين ارتقوا من أدوار تقنية إلى أدوار إدارية مواجهة تحديات في أي من هذه المجالات الخمسة. ولحسن الحظ، بإمكانهم أيضاً تبني إستراتيجيات تستمد تلميحاتها ومحفزاتها من أوصاف قادة تمتعوا بنجاح مهني طويل الأمد. ويستطيعون تجنب الفشل والخروج عن المسار المهني، والعمل نحو تحقيق نجاح في مهنتهم على المدى البعيد عبر تطوير مهاراتهم، وتقويتها، وتنويعها بواسطة الصفات القيادية الأربع الآتية:

١- مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة.

٢- قيادة فريق.

٣- تحقيق أهداف النشاط التجاري.

٤- قدرة على التكيف وانفتاح على التغيير.

لا تعد صفات وسمات النجاح، أو العيوب والنواقص المسببة للفشل، كافية للتحكم بالحصيلة النهائية لأي مهنة. ومع ذلك، يمكن لمعظم المديرين الذين يعانون عيوباً متأصلة وأخطاء كامنة تؤدي إلى الفشل والخروج عن المسار المهني الصحيح (لكنهم يتمتعون أيضاً بالقدرة على التكيف والتطور)، استخدام التدريب القيادي، والتغذية الراجعة، والمهمات التطويرية، للتغلب على الفشل المهني المحتمل وإعداد أنفسهم لأدوار قيادية أعلى مرتبة.